



Análise da Gestão no APL Moveleiro da região Metropolitana de Goiânia

Daiane Gonçalves Ribeiro¹
Julimária dos Santos Souza²
Dr^a Eliane Moreira de Sá³

Resumo: O setor moveleiro no Estado de Goiás tem alcançado determinada relevância no agronegócio local, embora ainda não esteja consolidado dentro do Complexo Agroindustrial goiano de madeira. Este estudo visa caracterizar os aspectos de gestão no setor moveleiro goiano, perpassando por aspectos como a produção, as vendas, o gerenciamento, os recursos humanos e os recursos financeiros. Sob a perspectiva da gestão, há a necessidade de que as organizações pertencentes ao Arranjo Produtivo Local moveleiro goiano se estruturam e estabeleçam parâmetros para uma gestão mais uniforme, de modo a integralizar as instituições do ramo local, para que juntas consigam aumentar sua competitividade e se estabelecerem de modo perene no mercado.

Palavras-chave: APL, moveleiro, gestão, goiano.

Introdução

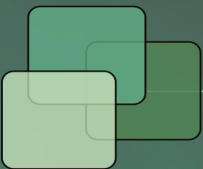
Com o crescimento da indústria moveleira no Brasil e a ampliação de sua respectiva participação na economia, o estado de Goiás seguiu o mesmo caminho. De acordo com dados da Secretaria do Planejamento do Estado de Goiás, SEPLAN-GO (2004), este setor é predominantemente representado por pequenas e médias indústrias, com registros oficiais no estado de 600 empresas formais, a maior parte (34%) se concentra em Goiânia, 13% em Aparecida de Goiânia e 8% em Anápolis. Goiânia e Aparecida de Goiânia apresentam a maior aglomeração de disponibilidade de vagas de trabalho de todo o estado, de acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego – MTE (Caged, 2010), o que se verifica também no setor moveleiro.

Segundo informações da Secretaria de Planejamento do Estado de Goiás - SEPLAN - (SEPLAN, 2004), o APL Moveleiro Goiano é composto por uma maioria de empresas que ainda não são regularizadas, no entanto, atualmente uma parte delas se une através do Sindicato das Indústrias do Mobiliário – Sindmóveis, e atua em parceria com instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, a Federação das Indústrias do Estado de Goiás - FIEG, a Confederação Nacional das Indústrias - CNI e o Programa de Apoio às Micro e Pequenas Indústrias – PROCOMPI. Este último é resultado de uma parceria entre a CNI e o SEBRAE, para desenvolver e estruturar condições de permanência das empresas no mercado e oferecer produtos que satisfaçam, principalmente, o mercado consumidor de móveis planejados de madeira. Este trabalho objetivou caracterizar os aspectos de Gestão das organizações do setor moveleiro da região metropolitana de Goiânia, especificamente nas cidades de Goiânia e Aparecida de Goiânia. Coadunando com o objetivo principal, essa pesquisa analisou o estágio em que se encontram estas organizações no que se refere ao processo administrativo. Para isso, foram verificadas as práticas de processos de planejamento, a eficácia de processos de controle, direção e organização nas mesmas. Este estudo ainda se propôs a identificar o perfil das empresas do APL moveleiro goiano, principalmente

¹ Mestranda em Agronegócio - UFG – GO. daianeribeiro2@yahoo.com.br

² Mestranda em Agronegócio - UFG – GO. julimariasousa@gmail.com

³ Docente na Universidade Federal de Goiás. eliane.mss@hotmail.com



no que tange à quantidade de funcionários e às certificações obtidas e ao mesmo tempo verificar as principais fragilidades e potencialidades no processo de gestão das empresas do setor moveleiro goiano.

1 – Metodologia

No aspecto metodológico, este trabalho se estruturou em uma pesquisa exploratória, formulando um estudo de caso e também um estudo exploratório sobre o setor moveleiro. As pesquisas bibliográficas e documentais forneceram bases científicas para a formulação deste artigo. A metodologia usada para a obtenção de dados se baseou em aplicação de questionários através de entrevistas agendadas com uma amostra dos representantes das empresas do setor moveleiro da região metropolitana de Goiânia. A amostragem foi feita por conveniência, onde 10 empresas foram selecionadas pelo valor de seu capital social e pela quantidade de funcionários. A quantidade de funcionários das empresas selecionadas oscilava entre 25 e 120 e o valor do capital social se posicionava entre R\$20.000,00 e um pouco mais de R\$4.600.000,00.

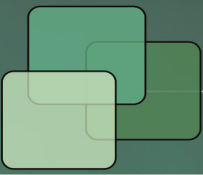
Assim, o presente estudo analisou os aspectos de gestão das organizações do setor moveleiro da região metropolitana de Goiânia, tomando como base o APL do setor nessa região. A realização deste estudo auxilia na proposição de novos instrumentos de trabalho, além de melhorar o gerenciamento das empresas e garantir a permanência das empresas do setor moveleiro goiano no mercado.

Por ser composto, em grande parte, por micro e pequenas empresas - MPE's - o setor moveleiro ainda não é uma cadeia muito representativa no Agronegócio goiano. No entanto, o setor apresenta significativa relevância na distribuição de renda para a população, tendo em vista que as micro e pequenas empresas são as maiores geradoras de emprego e renda no país e representam cerca de 99% do total de empresas no Brasil (FECOMÉRCIO, 2011).

2 – Referencial Teórico

A busca pela qualidade nas organizações, em geral, é impulsionada pela demanda dos consumidores, que ao longo dos anos foram se tornando cada vez mais exigentes. Para atender essa demanda e se tornarem mais eficientes e, sobretudo, mais competitivas em relação à concorrência, as empresas realizam mudanças estruturais em sua organização. Essas mudanças estão quase sempre relacionadas às formas de gestão adotadas para garantir sua sobrevivência no mercado e proporcionar maiores lucros. Para operar nesses novos modelos de gestão é necessário implementar uma cultura de mudanças que utilize métodos e processos que garantam melhores resultados às empresas (ARAÚJO, 2001).

No contexto operacional e tático da empresa, existem aspectos importantes que devem ser considerados. Entre eles, o planejamento a ser realizado pela empresa possui papel fundamental e pode se apresentar como um dos primeiros passos a serem dados no papel da administração. O planejamento possibilita organizar os recursos e as pessoas em uma empresa e dar o direcionamento sobre o que é necessário trabalhar. As organizações utilizam dois tipos principais de planejamento: um é o planejamento estratégico, que é projetado pelos administradores e busca cumprir os objetivos mais amplos da organização; o outro é o planejamento operacional, que diz respeito à maneira como o planejamento estratégico será implementado nas atividades diárias da empresa (STONER e FREEMAN, 1999). O planejamento estratégico é mais abrangente e amplo, e inclui questões referentes a quase todas as atividades da organização, ao contrário dos planos operacionais, que são mais limitados por seu caráter e foco específicos. Os planos estratégicos são complexos, em função da diversidade de objetivos que podem contemplar. Ainda de acordo com Stoner e Freeman (1999), a importância de uma administração estratégica é reconhecida a partir da percepção das mudanças que

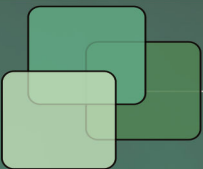


vêm ocorrendo na sociedade. Os fatores ambientais apresentam grandes influências sobre as organizações. A interdependência entre as organizações e o ambiente onde elas estão inseridas traz consigo muitas exigências no que diz respeito à urgência de respostas advindas da administração e às demandas que surgem cada vez mais intensamente dentro das empresas. Ao mesmo tempo, o aumento de proporção, tamanho e complexidade das atividades desenvolvidas pelas empresas contribuem para a necessidade de utilizar a administração estratégica nos processos de gestão empresarial. Ao longo dos anos, as empresas e fábricas deixaram de possuir apenas uma área de atuação ou tipo de produto. Os campos de atuação se ampliam e elas passam a atuar nos mais diversos ramos de negócios. Nesse novo ambiente, é essencial que sejam traçados objetivos básicos a serem alcançados em longo prazo e ainda a adoção de linhas e planos de ações que permitam a alocação dos recursos necessários para conseguir os objetivos determinados (MEYER-STAMER, 2001).

A gestão estratégica de uma empresa pode abranger diferentes unidades funcionais. As áreas mais comuns são: *marketing*, finanças, produção, recursos humanos e pesquisa e desenvolvimento – P&D. As estratégias definidas nesses níveis são mais detalhadas e abrangem um período de tempo mais curto, o que facilita o controle e execução das ações. No entanto, para que o plano alcance os objetivos definidos, é necessário que haja uma coordenação das estratégias traçadas. Essa postura permite que sejam minimizados os possíveis conflitos entre as unidades funcionais e que as chances de alcançar níveis satisfatórios de desempenho para a empresa sejam maiores (STONER e FREEMAN, 1999). A realização desse tipo de gestão é importante, pois permite que a organização seja mais competitiva à medida que melhora sua produtividade, e zela pela saúde financeira da empresa e pelo bom desempenho de seu papel ao atender as demandas de seus clientes com produtos e serviços de qualidade.

As organizações agroindustriais, no âmbito do planejamento, possuem diversas opções de estratégia, que podem ser combinadas ou adotadas de maneira isolada. A especialização de atividades, a diversificação de produtos ou mercados, fusões e aquisições, desenvolvimento de inovações tecnológicas, integração vertical, integração horizontal entre firmas ou até mesmo reduções de custos e cortes de despesas em casos de crises financeiras são exemplos de ações estratégicas que podem ser adotadas. O planejamento deve ter caráter permanente e envolver grande volume de informações, monitoramento e dedicação de tempo na elaboração do projeto e na sua execução. Uma única organização pode utilizar várias estratégias organizacionais em seu ambiente interno. Da mesma forma, um grupo de diferentes empresas pode se organizar em determinado local ou região e coordenar ou integrar suas atividades, promovendo ações de cooperação. A cooperação entre as empresas, seja no âmbito técnico, seja no âmbito de mercado, pode ser de grande valia para a gestão dos negócios. Em relação à cooperação técnica, aspectos importantes do processo produtivo podem ser melhorados (BATALHA, 2001).

Uma das formas de cooperação praticada é o *cluster* industrial, que pode ser traduzido como “aglomerado”. Este é um conceito da década de 1990, que se refere a uma forma de organização onde há a especialização setorial de atividades e concentração territorial. Para ilustrar, pode-se destacar a execução conjunta de determinadas fases do processo de produção e a capacitação conjunta de sua mão-de-obra, que são aspectos de cooperação técnica (AMARAL *et al*, 2005). Nos *clusters*, é possível também a cooperação em relação às operações mercadológicas que busquem fortalecer as posições das empresas no mercado, seja como consumidoras ou vendedoras (CIFUENTES, 2004). No entanto, para garantir uma rede de cooperação entre as empresas, é necessário que haja certo nível de confiança entre os agentes envolvidos. A importância desta relação de confiança é inerente ao gerenciamento



dos riscos próprios às ações e operações que são realizadas em conjunto. Os riscos poderiam ser gerenciados por meio de sanções legais, previstas em contratos, ou através da confiança entre os agentes. Os instrumentos legais são importantes para impedir comportamentos oportunistas de alguns agentes que poderiam inviabilizar as formas de cooperação (HUMPHREY e SHMITZ 2002 *apud* CIFUENTES, 2004).

As experiências com base na aglomeração de empresas como instrumento de gestão são fato visível em quase todos os segmentos empresariais, e servem como importante ponto de partida para análise de alguns pólos empresariais. A indústria moveleira no país se caracteriza por estabelecimentos produtores de pequeno e médio porte, alguns inclusive de caráter familiar. Grande parte dos estabelecimentos tem sua produção focada em atender às demandas por móveis residenciais de madeira (LORENZO; STIPP, 2004). De acordo com Cifuentes (2004), os primeiros pólos moveleiros no Brasil surgiram nas décadas de 1960 e 1970, na grande São Paulo e em Bento Gonçalves – Rio Grande do Sul. O surgimento desses empreendimentos pode ser atribuído, em parte, à presença de imigrantes europeus com pequenas marcenarias de caráter familiar nessas regiões.

No setor moveleiro goiano identifica-se o Arranjo Produtivo Local (APL). O APL se aproxima do *cluster* por ser capaz de aglutinar micro e pequenas empresas e estimular práticas de desenvolvimento integrado. Assim, segundo o decreto do governo de Goiás Nº 5.990, de 12 de agosto de 2004,

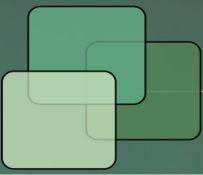
consideram-se Arranjos Produtivos Locais os aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo espaço territorial, que apresentem, real ou potencialmente, vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem para a inovação tecnológica.

Esses arranjos institucionais se baseiam em esforços de harmonização e cooperação das dinâmicas de competição para garantir a competitividade sistêmica (SACHS, 2003 *apud* SAMPAIO et al., 2005). Tais

agrupamentos são caracterizados como um espaço com interações políticas, econômicas e sociais onde se desencadeia uma dinâmica entre a cooperação e a competição de um conjunto de micro e pequenas empresas de uma mesma atividade econômica. Já nas regiões com interação de grandes empresas com grande sucesso em determinado setor econômico, os agrupamentos se caracterizam pela presença de *clusters* (PORTER, 1998 *apud* SAMPAIO et al., 2005). A diferença básica entre o APL e o *cluster* é a intensidade das interações entre os agentes: no APL os agentes estão geograficamente próximos, mas podem não ser muito articulados; já no *cluster* a relação entre os indivíduos é próxima e a busca de interesses comuns sobrepuja, na maior parte das vezes, os interesses individuais.

A partir dessas definições, o APL pode ser considerado como um estágio anterior ao *cluster*, no qual seriam reconhecidos os sistemas produtivos e inovativos locais. Esses sistemas seriam os arranjos produtivos, cuja interdependência e articulação resultariam em cooperação, interação e aprendizagem com grande potencial de geração endógena de inovações, aumento da competitividade e desenvolvimento local (LASTRES; CASSIOLATO, 2003 *apud* SAMPAIO et al., 2005). No entanto, de acordo com Silva e Santos (2005), apesar das evidências dos benefícios da integração horizontal para as empresas, as experiências de aglomeração ainda são pouco difundidas. As empresas do setor moveleiro apresentam elevada verticalização e problemas de gerenciamento e aplicação de recursos. Assim, o processo de fabricação de móveis convive com uma grande defasagem e disparidade tecnológica entre as empresas, com máquinas e equipamentos diversificados que vão desde equipamentos muito obsoletos a muito modernos.

Verificou-se que grande parte da produção de móveis era retilínea, com formas simples, sem detalhes ou torneamentos no acabamento das peças. O estilo tradicional prevalecia na maioria das empresas, não havendo grande diversificação ou diferenciação da



produção com novos conceitos de *design*, o que possivelmente permitiria uma maior agregação de valor aos produtos. Observou-se, ainda, que as estratégias de gestão nas micro e pequenas empresas do setor moveleiro se baseavam apenas nas tomadas de decisões que visam a resolução de questões de curto prazo, com a finalidade de garantir a sobrevivência da empresa no mercado no tempo presente. A gestão estratégica de produção se apoiava apenas na estratégia competitiva de menor custo. A gestão dos recursos humanos, com base apenas no baixo custo da folha de pagamento, impedia a capacitação e atualização técnica adequada dos funcionários e enfraquecia a capacidade competitiva das empresas (SILVA e SANTOS, 2005). De acordo com Santos (2006), com relação às práticas de gestão empresarial, boa parte das empresas não possui nenhum tipo de instrumento de gestão financeira. Um exemplo que pode ser citado são as microempresas do setor moveleiro em Campos dos Goyatacazes – RJ, que não possuem nenhum tipo de planejamento estratégico ou plano de negócios que aborde a análise de sua situação financeira, da concorrência ou do mercado. No que diz respeito à gestão ambiental, mais de 70% dos empresários do setor que foram entrevistados conhecem a legislação ambiental pertinente à sua atividade e atendem às suas exigências. No entanto, 90% afirmaram não possuir nenhum Plano de Gestão Ambiental.

As análises relacionadas às práticas de produção e evoluções do desempenho da empresa devem abordar questões tais como o suprimento de matérias-primas, qualidade dos produtos, planejamento e controle da produção e outros para determinar quais são as melhores práticas de gestão para as empresas em questão. Essa análise poderia contribuir para o alto desempenho das empresas (HAYES et al, 1984; VOSS, 1995 apud SILVA; SANTOS et al., 2010). Dado que essas práticas não são universais, seria necessário considerar o contexto em que as empresas estão implantadas, com análises profundas a seu respeito (DAVIES; KOCHHAR, 2002; KETOKIVI; SCHROEDER, 2004 apud SILVA; SANTOS et al., 2010).

Outro aspecto importante para a gestão das empresas é o controle gerencial, que pode ser visto como o processo de garantir que as atividades realizadas correspondam às atividades descritas no planejamento e permite que os administradores realizem o seu monitoramento. Além disso, facilita a tomada de decisões corretivas quando necessárias e torna possível a percepção de mudanças ambientais e de seus efeitos, uma vez que podem afetar o progresso da organização (STONER; FREEMAN, 1999).

De acordo com Robbins (2000), a grande maioria dos esforços da área gerencial das empresas é destinada ao controle do comportamento humano, das finanças e das operações ou informações. Com base nessa afirmação, o autor descreve a importância do controle do comportamento dos funcionários, já que as metas gerenciais dependem do trabalho de outras pessoas, além do trabalho dos gerentes. Assim como a gerência depende do trabalho dos funcionários, também é responsável por prestar conta dos resultados, alcançados ou não. Ainda sob responsabilidade da gerência das organizações, o controle financeiro é outro fator que merece ser ressaltado. Com a utilização dos instrumentos de controle, as organizações buscam eficiência na administração de custos, visando a sobrevivência da empresa no mercado e também os lucros. O controle financeiro inclui orçamentos, auditorias e aplicação de índices financeiros (ROBBINS, 2000).

Assim como as outras áreas sob responsabilidade da gerência, a comercialização, que envolve questões de suprimento e *marketing*, é essencial para o bom desenvolvimento da empresa e aumento dos lucros. Para uma organização obter o necessário para executar suas atividades, a comercialização assume vários aspectos de suma importância, como, por exemplo, a análise de mercado, a divulgação e promoção, a efetivação das vendas, a distribuição e avaliação dos produtos da empresa, o cadastro de fornecedores, a coleta de preços e a negociação com os consumidores e fornecedores (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

3 – Histórico e Panorama do Setor Moveleiro Goiano

Com a formação do D1 industrial, o qual pode ser entendido como a indústria de base que fornece bens de capital e insumos para a indústria produtora de bens de consumo (KAGEYAMA *et al*, 1987), a indústria nacional tem demonstrado grande potencial para desenvolvimento ao longo dos anos, principalmente através da mudança no perfil das empresas, que cada vez se apresentam mais estruturadas. Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2007), na grande maioria das vezes, o desenvolvimento industrial passa por quatro fases:

- A primeira é a formação de unidades de processamento direto de produtos agrícolas, voltadas para o mercado intra-região e originam os chamados enclaves de desenvolvimento, que podem ser entendidos como a formação de áreas desenvolvidas em meio a regiões subdesenvolvidas, muito comuns em países em desenvolvimento.
- Na segunda parte do processo de industrialização de uma área surgem as indústrias denominadas tradicionais (serrarias, movelarias, têxteis, confecções, entre outros) e as indústrias extrativas, voltadas para o suprimento de matérias primas.
- A terceira fase do processo de transformação é caracterizada pela instalação de indústrias de bens duráveis, geralmente orientadas para o mercado interno, e que tendem a reforçar o crescimento urbano.
- Por fim, na última etapa do processo de desenvolvimento industrial surgem as indústrias de bens de capital, nas quais as indivisibilidades e a economia de escala revestem-se de grande importância, e por si mesmas, tendem a padrões locais concentrados.

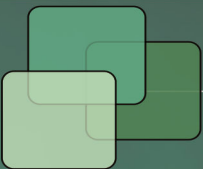
Ainda de acordo com o MDIC (2007), o estado de Goiás vive as duas primeiras fases do processo de

desenvolvimento industrial. E o APL moveleiro da região metropolitana de Goiânia se insere nesse processo.

O setor moveleiro da região metropolitana de Goiânia tem se consolidado nos últimos trinta anos como uma significativa atividade produtiva da região, formando o APL moveleiro. Esse setor é composto por um significativo número de organizações, formais e informais, que fornecem seus produtos basicamente para o mercado local, geralmente trabalhando sob encomenda. Características comuns do setor são a falta de integração entre as organizações, deficiência de mão de obra, tanto operacional quanto gerencial, em grande parte essas empresas têm sua gestão familiar e, de praxe, na maior parte das organizações não há busca por capacitação e atualização dos gestores, ainda há a escassez de capital de giro próprio, baixo nível tecnológico, dentre outros aspectos que formam gargalos que comprometem o desenvolvimento do APL em todas as vertentes (MDIC, 2007).

Esses gargalos limitam a competitividade das empresas locais, que, além de concorrerem entre si, concorrem desigualmente com produtos provenientes de outros estados que aqui são comercializados. O baixo nível de interação entre as instituições locais faz com que cada organização busque individualmente formas de se manter competitiva, tentando inovar, ou ao menos copiar aspectos bem sucedidos em outras organizações, por vezes até sendo desleal com empresas locais que são consideradas concorrentes (MDIC, 2007). Outro fator que dificulta ainda mais a interação dessas organizações é a falta de apoio governamental. Até a formulação, pelo MDIC, do plano de desenvolvimento do APL moveleiro de Goiânia e região metropolitana, em 2007, havia maior dificuldade em acessar organismos estatais de apoio técnico e financeiro. Mas, atualmente, graças a ações como essa, há maior possibilidade de as organizações acessarem apoio e incentivo governamental, o que facilita a interação entre os membros do APL.

Portanto, diante do panorama diagnosticado pelo MDIC (2007), identifica-se que o fortalecimento do APL de



móveis poderá determinar uma dinâmica interativa entre as organizações que dele fazem parte. Além de criar maior poder de barganha frente às instituições governamentais e empresas fornecedoras, abre a possibilidade para a melhoria e capacitação da gestão de processos e aumento da competitividade. Aspectos que condicionariam o setor para o desenvolvimento e para geração de emprego e renda, tendo em vista que as pequenas empresas, que representam maioria nesse APL, são responsáveis pela maior parte da oferta de empregos no país. Assim, faz-se necessário avaliar o desempenho do setor moveleiro local e, através da ciência, abrir possibilidades para a estruturação do setor de forma articulada, para que essas organizações possam produzir riquezas, gerar emprego e renda e contribuir para a redução dos problemas sociais.

4 – Análise e Discussão dos Resultados

Para a obtenção de dados das empresas, esta pesquisa realizou a aplicação de questionários, através de entrevistas, em uma amostra de 10 empresas do setor moveleiro. O questionário, composto por 26 questões, abordou seis aspectos da organização: setor de produção, vendas, gerência, financeiro, recursos humanos e certificação. O desempenho das empresas em cada um desses aspectos foi classificado em muito fraco, fraco, regular, bom ou excelente. No caso de algumas questões nas quais foi verificada a necessidade de maiores esclarecimentos, foram acrescentados dados adicionais, com o objetivo de detalhar as respostas.

No que diz respeito à gestão da produção da empresa, foi possível verificar que das 10 empresas visitadas, 4 consideravam os investimentos na modernização de máquinas e equipamentos excelente, 4 consideravam bom, e apenas 2 empresas consideravam os investimentos regulares. Tal fato evidencia a preocupação das empresas em se manterem atualizadas, absorvendo a modernização tecnológica que vem sendo desenvolvida.

Considerando que grande parte das empresas trabalha com móveis planejados e sob encomenda, o aproveitamento de matéria-prima é considerado excelente por 7 das empresas visitadas e bom pelas outras 3. Esse fato pode ser explicado pela compra de matéria-prima de acordo com as encomendas que forem realizadas, ação que facilita a administração da quantidade adequada de matéria-prima. Os resíduos gerados pelo processo produtivo e seu descarte ambientalmente responsável foi considerado bom por 5 empresas e excelente por 3, e apenas 2 consideraram o descarte de resíduos regular. Algumas empresas pagam para efetuar o descarte de seus resíduos, mas, no geral, as empresas do setor moveleiro goiano doam ou revendem suas sobras de produção para demais empresas ou pessoas físicas, que reutilizam esses materiais em outras atividades produtivas. Ainda com respeito à produção, o controle de qualidade realizado pelas empresas também foi bem avaliado. Os conceitos de bom e excelente receberam 4 referências cada um, e o regular recebeu referência de 2 empresas. A postura da empresa com relação à supervisão do processo de montagem dos móveis é classificada como boa por 5 empresários, e excelente pelos 5 outros entrevistados.

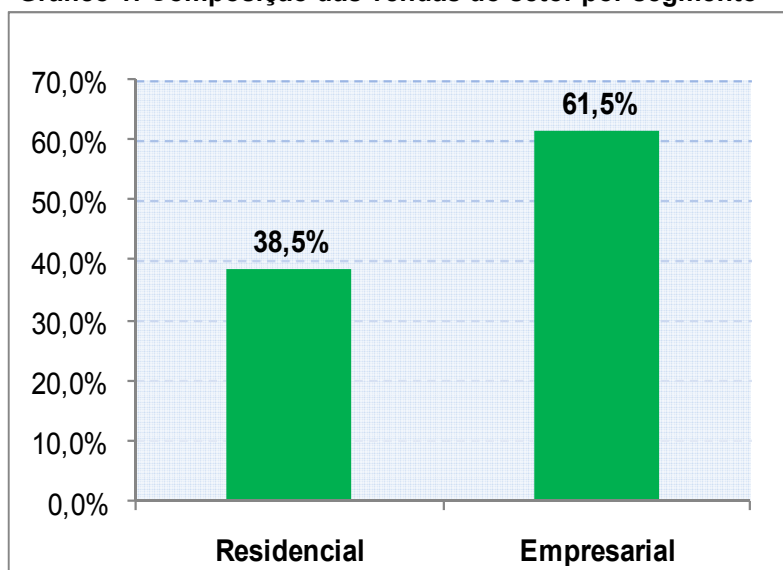
No que diz respeito ao setor de vendas das organizações, a primeira questão abordada é relativa à avaliação da satisfação do cliente no pós-venda, dada a importância desse relacionamento com o cliente para a fidelização e a criação de novas oportunidades de negócios futuros, além de proporcionar boas referências no mercado. A maioria das organizações avaliadas possui uma postura voltada para garantir a prestação de bons serviços, com o mínimo de erros possíveis, 5 delas consideram excelente o processo de controle de satisfação do cliente, enquanto as outras 4 definiram como bom e apenas uma como muito fraco. Outro fator importante considerado no tópico de vendas foi a flexibilidade para a negociação dos pagamentos. A metade das empresas consultadas afirma que a flexibilidade para definir diferentes formas de pagamento é excelente, 4 delas consideraram boa e 1

afirmou que há pouca flexibilidade e se considera fraca nesse quesito. A existência de parcerias com instituições financiadoras foi verificada em 6 empresas. Nelas, as parcerias mais frequentes são com bancos públicos e privados, entre eles o Banco do Brasil S.A, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Banco Itaú S.A.

Do total das vendas realizadas pelas empresas, 62,7% são destinadas a consumidores empresariais ou

escritórios e apenas 37,3% para o segmento residencial. Com base em declarações realizadas pelos empresários da amostra selecionada, grande parte dos móveis residenciais fabricados é revendida às lojas, que realizam a revenda das mercadorias. Por isso, o segmento empresarial se destaca na aquisição dos produtos. O gráfico 1 abaixo ilustra a composição das vendas por segmentos de destino.

Gráfico 1: Composição das vendas do setor por segmento



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados da pesquisa.

Apesar de algumas empresas utilizarem ferramentas de propaganda, o setor ainda investe pouco nessa área. Nenhuma das empresas avaliadas considerou ações de *marketing* no nível de excelência. Do total, 4 afirmaram ter desempenho regular, 2 bom, 3 fraco e 1 muito fraco. Ainda assim, as empresas que realizam ações de *marketing* relataram que os meios utilizados para promover a imagem da empresa são: folders, faixas, anúncios em listas telefônicas, anúncios na internet e, em menor ocorrência, a participação em mostras de produtos e revistas específicas da área.

Os aspectos relacionados às características da gerência da organização foram abordados levando em consideração o nível de participação dos colaboradores

nos processos decisórios e a constância da avaliação de desempenho dos funcionários por parte da chefia. Em relação ao primeiro ponto, verificou-se que na maioria das empresas, 5 delas, a participação dos funcionários foi considerada boa, em 3, excelente e, em 2, regular e fraco. Com relação à frequência das avaliações de desempenho, a avaliação foi classificada como boa pela maioria das empresas. Em alguns casos, o desempenho dos colaboradores é avaliado a partir do alcance de metas de produção estabelecidas com base nas encomendas feitas à empresa por seus clientes.

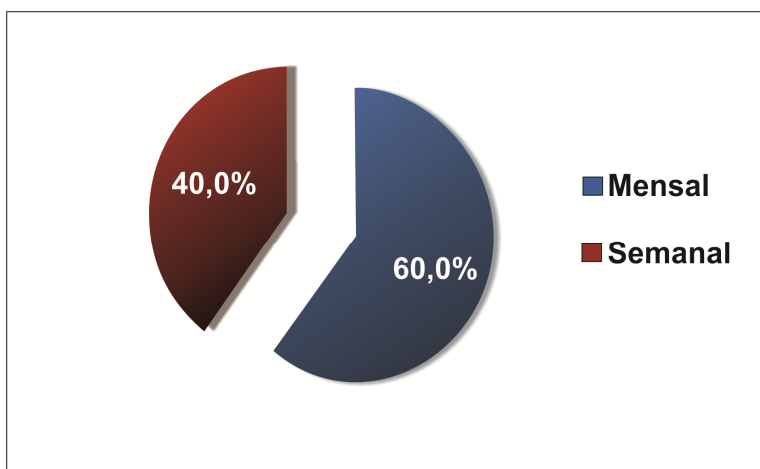
Com relação à área financeira, um dos objetivos das questões do questionário foi verificar se a empresa realizava planejamento financeiro e, a partir daí, relatar como a empresa o considerava.

Nesse quesito, 6 do total de empresas consultadas declararam considerar excelente o planejamento financeiro realizado. No entanto, 2 declararam considerar o planejamento fraco e as outras 2, bom.

O controle financeiro nas empresas se distribuiu igualmente em 50% para classificações de excelente e bom. Complementando a avaliação do controle financeiro,

foi acrescentada uma questão relacionada à periodicidade da realização desse controle. Com base nela, foi possível verificar que o controle financeiro é realizado com maior frequência em intervalos mensais, 6 empresas, e em menor escala com periodicidade semanal, apenas 4 empresas. Tal fato está demonstrado no gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2: Frequência da realização do controle financeiro



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados da pesquisa.

O setor de recursos humanos das empresas estudadas, de maneira geral, apresenta questões por vezes problemáticas no que diz respeito à gestão. No entanto, não se verifica grande insatisfação quanto à capacitação de gestores, de seus conhecimentos teóricos e técnicos. Com capacitação regular aparecem 40% do total das empresas avaliadas, 30% com conhecimentos considerados excelentes, 20% bom e 10% considerados muito fracos. O apoio oferecido por instituições tais como o SEBRAE e SESI foi, em alguns casos, citado pelos

empresários. A adoção de mão de obra terceirizada é vista como muito fraca numa grande parcela das empresas avaliadas. No quadro de funcionários próprios, as empresas abordadas na amostra possuem, em média, 61 funcionários, e os colaboradores terceirizados são, em média, apenas 2 por empresa. No conjunto total de colaboradores, a faixa etária mais representativa é a que varia entre 26 e 40 anos. O gráfico 3 demonstra o quanto a presença de pessoas entre 26 e 40 anos é mais representativa nas empresas consultadas.

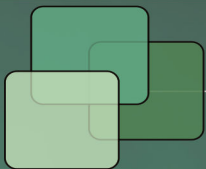
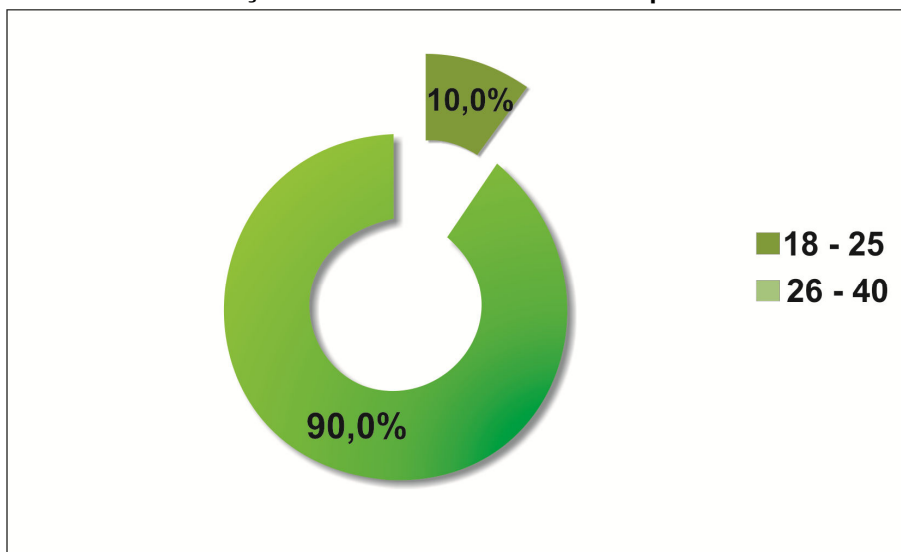


Gráfico 3: Distribuição da mão-de-obra contratada por intervalos de idade



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados da pesquisa.

Destas, as funções desempenhadas com maior frequência são as de marceneiro, montador, acabador e as funções administrativas. Do total de empresas verificadas, 4 possuem também a função de *designer*, sendo que em alguns casos ele aparece como prestador de serviços para a empresa e não como funcionário próprio.

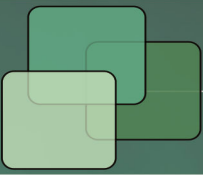
Com base em questões relacionadas aos recursos humanos, no que se refere às partes do questionário direcionadas aos colaboradores, buscou-se identificar qual era a percepção do trabalhador com relação ao seu relacionamento com a empresa. Primeiramente foi questionada a possibilidade de ascensão profissional dentro da empresa. Dentre os 10 colaboradores consultados, 6 consideraram boas as possibilidades de crescimento profissional, 2 como regular e 2 como excelente.

No que diz respeito à permanência dos colaboradores na empresa e a capacidade de retenção de mão de obra por parte da organização, as avaliações estão distribuídas entre regular (4), bom (4) e excelente (2). Nas empresas que possuem administração com caráter familiar, o tempo de permanência dos trabalhadores é maior, ficando no intervalo entre 10 e 20 anos. Já nas outras empresas, foi relatado que o tempo médio de permanência é de 3 a 5

anos. Faz-se necessário destacar que as organizações visitadas estão no mercado em média há 23 anos. Quando separadas por intervalos de tempo, verifica-se que das 10 empresas trabalhadas, 7 estão no mercado por períodos que podem ser compreendidos entre 16 a 29 anos. Do total, 1 está no mercado a menos de 15 anos, e apenas 2 estão atuando há mais de 30 anos.

As ações de capacitação desenvolvidas ou promovidas pela empresa foram bem avaliadas por parte dos colaboradores. Dos funcionários entrevistados, 6 entre 10 consideraram boas as atividades de capacitação oferecidas pelas empresas. As empresas são bem avaliadas ainda no que diz respeito à sua atuação em relação à distribuição, treinamento e motivação, e ao uso de equipamentos de proteção individual. Suas ações, em 50% dos casos, foram consideradas como sendo boas, e em 50%, como excelente. No entanto, os colaboradores relataram que apesar da insistência da administração para o uso de equipamentos de segurança, parte deles não os utiliza.

A motivação dos trabalhadores para o desenvolvimento das suas atividades pode ser tomada como um índice de satisfação com relação ao trabalho e funções desenvolvidas. Os trabalhadores que classificaram as motivações para o desempenho de suas funções como



boas representam 60% do total, e com excelente motivação estão 30%. Os outros 10% consideram sua motivação para o trabalho desempenhado como regular. Um fato importante para a determinação do ambiente de motivação para o trabalho pode ser a realização das consultas de satisfação junto aos funcionários. Nesse aspecto, 70% das empresas analisadas foram avaliadas como muito fracas e apenas uma delas recebeu uma avaliação excelente. As formas utilizadas pelas empresas para verificar a satisfação dos colaboradores normalmente consistem em reuniões da chefia com os subordinados, e em menor proporção avaliações de desempenho a partir de questionários.

No tópico de análise sobre certificação, a constatação foi que ainda poucas empresas possuem algum tipo de certificação. Do total de 10 empresas, apenas 2 possuem certificações. As certificações obtidas por elas são na área de meio ambiente e qualidade baseadas nas normas da ABNT ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade e ABNT ISO 14001- Sistema de Gestão Ambiental. No processo para a obtenção das certificações, as empresas declararam ter utilizado consultoria externa. Os objetivos das empresas com as certificações eram, de maneira geral, melhorar a imagem de suas organizações no mercado para que isso permitisse um aumento das vendas. A melhoria da organização interna também foi destacada como um dos objetivos importantes a serem alcançadas com a certificação e normatização dos seus processos.

Portanto, os aspectos que foram abordados pelo questionário aplicado para as empresas que participaram das entrevistas se embasaram na teoria administrativa, que ressalta estes aspectos como fatores relevantes para a administração de sucesso nas organizações. De maneira sucinta, a gerência é responsável por todo o processo de controle, que engloba os recursos humanos, os financeiros, as vendas e a produção. E a certificação ocorre geralmente quando a organização já possui um nível elevado de controle e almeja atender exigências governamentais, alcançar novos mercados ou atender

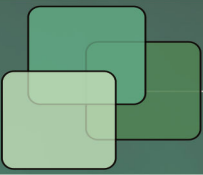
exigências dos mercados onde já se encontra consolidada.

Considerações Finais

O setor moveleiro no estado de Goiás tem se expandido e fortalecido ao longo dos anos. No entanto, pode-se denotar que há ainda uma grande dificuldade de interação e integração das organizações nele presentes. Tal aspecto ficou evidente no decorrer da pesquisa de campo devido à resistência das empresas em agendarem horários e participarem do preenchimento dos questionários para contribuir com o estudo. Quando disponibilizavam um horário e um gestor, ainda se mostravam resistentes ao fornecimento de informações.

A amostra selecionada apresentou parte do panorama do APL moveleiro goiano, pelo qual foi possível notar um maior nível de organização nas empresas que foram analisadas, muito embora ainda seja possível diagnosticar relativa dificuldade de integração, mesmo para as empresas mais estruturadas. As empresas relacionadas à pesquisa, em sua maioria, primam pela qualidade de seus produtos e buscam ser competitivas em todas as vertentes. Atender seus clientes de modo eficiente e eficaz faz parte do incessante processo de se manter no mercado. Embora o *marketing* ainda não seja utilizado de modo estratégico para alavancar as vendas, como declara a maioria, as empresas afirmam que as ferramentas de gestão são parte integrante da grande gama do processo de produção, de modo que asseguram sua sobrevivência e também determinada margem de lucro.

Usando como referência os objetivos propostos, este estudo conseguiu delinear um novo panorama para o setor moveleiro da microrregião metropolitana de Goiânia, especificamente para as cidades de Aparecida de Goiânia e Goiânia. O que se diagnosticou na amostra selecionada foram empresas em estágio regular de organização interna, que conseguem sobreviver no mercado e que possuem determinado grau de planejamento. Além disso, conseguem capacitar de modo satisfatório a área



gerencial e aplicar, em determinado nível, os processos de controle e direção. A grande maioria das organizações do setor moveleiro goiano não possui muitos funcionários, apenas 1 das 10 empresas entrevistadas possuía mais de 100 funcionários. A certificação ainda não se tornou algo comum entre as organizações do setor em Goiás. Da amostra selecionada, apenas 2 empresas possuíam certificações reconhecidas nacionalmente e internacionalmente. Algumas, talvez por falta de informações, apresentaram nos questionários a utilização de normas como se fossem certificações.

Tendo como base o projeto do MDIC, que analisou o *status* das empresas em 2007, um aspecto que não sofreu alterações na amostra selecionada foi a falta de integração no setor, que ainda persiste, já que as empresas estão em uma condição de auto-manutenção, não conseguem visualizar o amplo horizonte de possibilidades que pode advir do processo de compartilhamento de experiências e união de interesses. Esses aspectos demonstram a validade da justificativa dessa pesquisa, pois ainda se faz necessário o aprimoramento na gestão e no controle das organizações do setor moveleiro goiano. Mesmo dentro da amostra selecionada, que embora as empresas apresentem um nível regular de organização interna, elas ainda não conseguem prospectar um futuro para o APL moveleiro goiano. Aperfeiçoar o gerenciamento das empresas fará com que os gestores dessas organizações percebam as benesses da atuação em grupo e, quem sabe, futuramente, elevem o padrão e integração do APL moveleiro goiano, abrindo possibilidades para a formação de um *cluster*.

Dessa forma, verifica-se que para se consolidar o APL de Goiás, e especificamente da região metropolitana de Goiânia, faz-se necessário uma maior integração entre as organizações desse setor, de modo que as informações disponíveis ao grupo se tornem ferramentas para alavancarem todo o setor e não meios de suprimir as organizações locais que são julgadas concorrentes. A

associação com instituições estatais que forneçam o apoio técnico necessário se torna importante na medida em que essas instituições possam ser vistas, além de uma forma de apoio, também como mediadoras do processo de integração dos indivíduos do APL moveleiro goiano. Nessa perspectiva, cabe aos gestores dessas organizações abrirem as portas de suas empresas para os processos inovativos que o mercado oferece, como meio de não sucumbirem à concorrência nacional.

Referências Bibliográficas

AMARAL, H.F.; COUTINHO, E.S.; LANA-PEIXOTO, F.V.; RIBEIRO FILHO, P.Z. **De Smith a Porter: um ensaio sobre as teorias de comércio exterior.** Revista de Gestão da USP, V.12, n.4, p.101-113, São Paulo: out./dez. 2005.

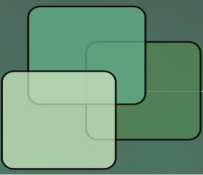
ARAUJO, V. C. **Gestão empresarial do século XXI: a mudança necessária.** Administração em Revista. V.1, n.1, p.89-96, jan./jun. 2001.

BATALHA, M.O. **Gestão Agroindustrial: GEPAL: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CIFUENTES, R. **Políticas de desenvolvimento setorial: o pólo moveleiro de Votuporanga.** São Paulo – SP: Instituto Polis, n. 46, p.47-59, 2004.

KAGEYAMA, A. (coord.). **O Novo Padrão Agrícola Brasileiro: Do Complexo Rural aos Complexos Agroindustriais.** Campinas, 1987.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências.** 2º Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.



LORENZO, H.C.;STIPP,M.S.M. **Interação entre micro, pequenas e médias empresas como estratégia decrescimento e capacitação: o pólo moveleiro de Votuporanga – SP.** Revista Internacional de Desenvolvimento Local. Vol. 6, n.9, p. 35-42, set. 2004.

MEYER-STAMER, J. **Estratégias de desenvolvimento: local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistêmica.** Policy Paper. n. 28, set.2001. São Paulo: Frederich Ebert Stiftung-Ildes.

ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas.** 1º Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

SAMPAIO, C.A.; JUNIOR, O. M.; PELLIN, V.; **Arranjo produtivo local como estratégia que promove o ecodesenvolvimento: análises das experiências de Bonito (MS), Lagoa de Ibiraquera (Garopaba e Imbituba) (SC), e Santa Rosa de Lima (SC).** Turismo-visão e ação. Ed. Univali, Vol. 7, n.1 p.69-9. Jan/abr 2005.

SANTOS, A. C. C. **Notas preliminares sobre o arranjo produtivo local moveleiro em Campos dos Goyatacazes.** Vértices, V.8, n. 1, jan/dez. 2006.

SILVA, E.M.; SANTOS, F.C.A. **Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira.** Revista Produção, V.15, n.2, p.286-299. Maio/Ago. 2005.

SILVA, E.M; SANTOS, F.C.A.; CASTRO, M. **Os efeitos diretos e indiretos das práticas de produção sobre o desempenho: survey em firmas moveleiras no Brasil.** RAE- Eletrônica, V.9, n.2, Art.9, jul/dez.2010.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração.** 5º Ed. Rio de Janeiro: LTC,1999.

Web sites

perfildomunicipio.caged.gov.br. Acessado em 18 de Agosto de 2011.

procompi.cni.org.br/portal/main.jsp?lumPagelId=4028FBE D21EF0C0D0121EF5440FC0D20&lumItemId=FF808081 249D5E9A0124DEF8FDCC2CBB. Acessado em 20 de Julho de 2011.

www.fecomercio.com.br/?option=com_eventos&view=interna&Itemid=20&id=3697. Acessado em 19 de Junho de 2011.

www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1248268821.pdf. Acessado em 19 de Junho de 2001.

www.seplan.go.gov.br/sep/sep/pub/GoDados/2004/dados/04-furnishing_industry.htm. Acessado em 18 de Junho de 2011.